

公共圖書館 ESG 實踐與組織學習因素探討：

以高雄市立圖書館為例

Exploring ESG Practices and Organizational Learning Factors in Public Libraries: A Case Study in Kaohsiung Public Library

翁璿

Hsuan Weng

李沛鏞

Pei-Chun Lee

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所專任副教授

Associate Professor, Graduate Institute of Library, Information and Archival
Studies, National Chengchi University, Taiwan

【摘要 Abstract】

在永續發展理念日益深化的趨勢下，ESG（環境、社會、治理）已由企業治理框架逐步延伸至公共部門與非營利組織。公共圖書館兼具資訊平權、社會教育、文化參與與地方知識治理功能，具備實踐 ESG 的公共性基礎；然而，既有研究多偏重企業或一般公共部門情境，對公共圖書館如何透過組織學習將 ESG 轉化為可持續治理能力，仍缺乏足夠說明。據此，本研究以高雄市立圖書館為例，分析其 ESG 實踐樣態及組織學習因素，期能補充公共圖書館永續治理之實證與理論討論。

本研究採探索性質性個案研究，結合文獻分析、半結構式深度訪談與文件資料交叉檢核。訪談對象包含一位具策略規劃與政策制定權責之高階決策者，以及一位負責專案推動與制度執行之中階管理者，並輔以年度營運計畫、績效評鑑報告、讀者調查及相關政策文件進行三角驗證。

資料分析採主題分析法，依「開放編碼、主題歸納、理論對照與證據回查」程序，檢視 ESG 實踐與組織學習因素之關聯。

本研究發現，高市圖的 ESG 實踐並非零散活動，而是透過行政法人制度彈性、公共服務價值與資料回饋機制，形成「制度建構、價值導入、行動整合」的循環。組織文化、結構與流程、領導力，以及評估與回饋機制，則分別在問題辨識、跨部門協作、資源整合與制度修正上發揮作用，使 ESG 由倡議轉化為可被追蹤與調整的治理能力。本文建議公共圖書館建立 ESG 行動盤點、跨部門共學、資料化評估與資訊公開機制，以提升永續治理之可操作性與可擴散性。

Against the growing emphasis on sustainable development, Environmental, Social, and Governance (ESG) has gradually expanded beyond its origins as a corporate governance framework to encompass the public sector and nonprofit organizations. Public libraries, with their roles in ensuring equitable access to information, promoting social education, fostering cultural participation, and supporting local knowledge governance, possess a strong public-service foundation for implementing ESG. However, existing studies have primarily focused on corporate settings or the broader public sector, offering limited insight into how public libraries transform ESG into sustainable governance capabilities through organizational learning. Accordingly, this study takes the Kaohsiung Public Library as a case to examine its ESG practices and organizational learning factors, with the aim of enriching both the empirical evidence and theoretical understanding of sustainable governance in public libraries.

This study adopted an exploratory qualitative case study approach, integrating literature review, semi-structured in-depth interviews, and document analysis for data triangulation. The interview participants included a senior executive responsible for strategic planning and policy formulation and a middle manager in charge of project implementation and institutional

execution. Annual operational plans, performance evaluation reports, reader surveys, and relevant policy documents were also analyzed to strengthen the validity of the findings. Data were analyzed using thematic analysis following the procedures of open coding, theme development, theoretical comparison, and evidence verification to explore the relationship between ESG practices and organizational learning factors.

The findings reveal that the ESG practices of the Kaohsiung Public Library are not a collection of isolated initiatives but rather constitute a continuous cycle of institutional development, value integration, and action coordination, supported by the flexibility of the administrative corporation system, public service values, and data-driven feedback mechanisms. Organizational culture, organizational structure and processes, leadership, and evaluation and feedback mechanisms each play a vital role in problem identification, cross-departmental collaboration, resource integration, and institutional refinement, thereby transforming ESG from a conceptual initiative into a governance capability that can be systematically monitored and continuously improved. Based on these findings, this study recommends that public libraries establish ESG action inventories, promote cross-departmental collaborative learning, develop data-driven evaluation systems, and enhance information disclosure mechanisms to strengthen the operability and scalability of sustainable governance.

【關鍵字 Keywords】

ESG（環境、社會、治理）、組織學習、學習型組織

壹、研究背景與動機

一、研究背景與問題意識

永續發展與 ESG 已成為組織回應環境風險、社會責任與治理透明的重要框架。對公共圖書館而言，ESG 並非單純移植企業評估指標，而是牽涉公共服務如何兼顧資訊平權、文化參與、資源配置、環境教育與治理問責。美國圖書館學會將永續性納入圖書館核心價值後，相關討論逐漸指出圖書館可藉由永續報告、資訊揭露與社區服務，呈現其對社會永續的具體貢獻（American Library Association, 2019；Connell & Porta, 2023；Hahn & Kühnen, 2013）。

然而，公共圖書館推動 ESG 仍面臨三項限制：第一，環境、社會與治理構面常以個別活動呈現，缺乏可持續追蹤的整合架構；第二，公共圖書館的價值多展現在教育、文化與社會包容，較難直接以企業式財務績效衡量；第三，ESG 的落實需要跨部門協作、制度調適與成員學習，若缺乏組織學習機制，永續倡議容易停留於短期專案或形象宣示（Noh, 2024；Sierdovski et al., 2022；Xia, 2022）。

既有文獻已分別討論圖書館永續、ESG 管理與組織學習，但對「公共圖書館如何在具體制度情境中，透過組織學習將 ESG 內化為治理能力」之說明仍有限。此即本文之研究缺口：ESG 在公共圖書館中的意義，不應只被理解為環境、社會、治理三類作為的盤點，更需分析其背後的學習條件、制度流程與回饋機制。

高雄市立圖書館（以下簡稱高市圖）為地方層級具指標性的公共圖書館，近年在行政法人制度下推動館舍空間、閱讀服務、社會倡議與治理制度調整，提供觀察公共圖書館 ESG 實踐與組織學習互動的適切個案。基於此，本研究以高市圖為研究對象，聚焦兩項研究問題：（一）高市圖的 ESG 實踐現況為何？（二）組織文化、組織結構與流程、領

導力，以及評估與回饋機制，如何影響公共圖書館 ESG 的推動與落實？

貳、文獻探討

一、ESG 理念與發展歷程

ESG 由環境 (Environmental)、社會 (Social) 與治理 (Governance) 三構面組成，原主要用以評估企業之永續風險、社會責任與治理品質 (Li et al., 2021; Park & Jang, 2021)。其核心不僅在於揭露組織作為，更在於透過制度設計、透明問責與利害關係人溝通，使永續目標能被管理、追蹤與修正。

ESG 的發展可概括為數個關鍵轉折：企業社會責任使組織開始回應社會問責，永續發展與三重底線將環境、社會與經濟價值納入組織評估，2004 年聯合國全球盟約提出 ESG 後，治理構面進一步成為整合環境與社會責任的制度核心。2015 年 SDGs 推動後，ESG 更從企業投資語境擴展至公共治理、文化機構與非營利組織之永續實踐 (Cantele et al., 2024; Noh, 2024; Passas, 2024)。

對公共圖書館而言，ESG 的適用重點須轉化為公共服務邏輯：環境構面關注節能、綠建築、環境教育與資源管理；社會構面關注資訊平權、多元包容、社區參與與文化近用；治理構面則關注透明度、問責制度、SG 貢獻不在於財務績效，而在於能否將永續價值轉譯為可被社會資源配置與利害關係人協作。換言之，公共圖書館的 E 感知、制度支持與持續改善的公共服務能力。

因此，本文不再以通識性概念表羅列 ESG、CSR、TBL 與 SDGs 之差異，而將文獻重點集中於公共圖書館的 ESG 實踐與組織學習機制。此調整有助於回應研究問題，亦避免文獻探討停留於永續發展歷史脈絡的背景整理。

二、促進組織學習的因素

組織學習 (Organizational Learning, OL) 可以被視為一項與控制、計劃有關的管理任務，其著重領域包括組織策略的建立、獲取與知識內化 (Basten & Haamann, 2018)。Yu & Chen (2015) 引述 DiBella & Nevis (1998) 對組織學習的定義，「組織學習是透過該過程，讓管理者尋求提高組織成員對理解和管理組織及其環境的渴望和能力，從而能夠做出不斷提升組織效能的決策」(as cited in Yu & Chen, 2015)。在組織層面，組織學習可以被定義為組織行為變化的過程，即因應環境變化的適應過程 (Cayla, 2008)。

組織學習的過程與組織中的學習層次存在緊密的關聯，彼此相互影響，以推動組織的整體學習和發展。Saadat & Saadat (2016) 表示，組織中的學習層次可以分為個人學習、團隊學習和組織學習三個層次。第一層次為個人學習，透過個人進行思考、溝通與討論，獲取新的知識與資訊，以理解、解釋、使用與調整組織的概念與行為，進一步影響團隊與組織的學習。因此，組織的學習須先建立在個人學習的基礎之上。第二層次為團隊學習，從個人學習中學習新知識，並將所學內容與團隊分享、交流並作出共同的解釋，以達成團隊的目標。第三層次為組織學習，組織從過去經驗中學習如何採行新的行動，以因應環境的變遷。故組織學習的過程需要同時關注個人、團隊和組織三個層次，藉由三者互相的學習和協調，組織才能夠實現全面的成長。

Bapuji & Crossan (2004) 回顧組織學習領域的文獻，其指出促進組織進行學習的因素有文化、策略、組織結構、環境、組織階段與資源等，並應用於組織從自身經驗中進行內部學習與吸取其他組織經驗的外部學習。Malek-poor Gol Sefidi (2006) 表示組織學習需要學習文化，而學習文化需包含：對學習的承諾、有效與可靠的知識、透明化與清晰度、主題式指導與領導以及責任與義務(as cited in Saadat & Saadat, 2016)。因此，欲達到良好的組織學習，需建立一良好的學習文化，而組織文化、組織結構與流程、領導力與評估與回饋機制等，是實施組織學習的重要

因素之一。

良好的組織文化將有利於組織管理，因為它不但能為成員提供解決問題的模式、規範成員的行為，更有助於凝聚成員的向心力。然而，組織文化有其負面的效應，故管理者必須更重視組織文化的經營，以避免組織文化成為組織發展的阻礙（張慧銖等人，2019）。同時，組織結構在組織績效回饋與組織搜尋間的關係中達到調節作用（Argote et al., 2021）。此外，Jansen et al. (2009) 發現，結構上具差異化的組織可透過整合機制，如跨職能團隊、高階團隊的社會整合，有利於組織協調、整合資源與分散風險，達成組織結構的雙元性。Shoid & Kassim (2013) 指出領導力在組織中發揮重要作用，領導力的存在可以建立良好的組織文化，使成員能夠理解組織的願景、使命和價值觀，而穩定有力的領導力將鼓勵成員積極工作，促進和發展學習文化。此外，Srirahayu et al. (2022) 表示，機構評估是對計劃或政策在運作或效果上的系統性評估，可以解決組織中的部分問題，整個過程即為學習的循環，而溝通能力被認為是一種培養和關懷的行為。

在公共圖書館面臨經費不足、館員專業認證缺乏與人力專業不均等挑戰下，越來越多的圖書館嘗試進行組織改造與轉型（潘政儀、潘莉娟，2019），並以行政法人組織作為一種新的公共部門治理模式。相較於傳統的官僚體制，行政法人組織具有更高的自主性，能夠維持公權力，以靈活運用資源，使組織能夠根據實際需求調整運作策略（Van de Walle, 2016）。然而，單純的組織結構改革並不足以確保公共服務品質的提升。過去的公共組織在改革過程中經常因未能明確設立目標，導致重複錯誤的做出決策（Fenwick & McMillan, 2005）。因此，組織學習成為推動行政法人組織成功的關鍵。透過反覆的學習與調整，公共組織能提升其服務內容與工作流程，以應對當前挑戰。

在組織文化方面，Amusan & Adebola Oyekunle (2016) 表示，建立組織文化能使組織成員適應並預見趨勢，以靈活回應社會需求，並促使成員產生更高的活力與忠誠度。因此，透過組織文化的培養，行政法人

組織能夠更有效地讓組織成員理解組織的宗旨並積極實踐願景。

在組織結構與流程方面，Limba et al. (2019) 提到，公共組織長期採取由上而下的決策模式，導致基層單位在執行過程中缺乏彈性與自主性，影響組織的創新發想。此外，層級分明的官僚結構容易形成資訊傳遞的斷層，使學習無法有效融入決策與工作流程中。因此，透過組織學習，行政法人組織能改善工作流程，減少層級間的阻礙，並強化跨部門合作，從而提升整體的運作效率。

在領導力方面，Amusan & Adebola Oyekunle (2016) 強調，具備遠見的領導者能夠敏銳地識別機會，並在風險與收益間作出合理的權衡，這對於推動創新服務和促進組織學習至關重要。同時，領導者肩負鼓勵成員參與組織行動的重任，使組織營運過程具有方向性。因此，透過領導力，行政法人組織能在經營過程中保有穩定性與前瞻性。

在評估與回饋機制方面，呂世壹（2011）表示，行政法人組織強調事後的評估，並以績效和服務品質為核心，此顯示組織應透過評估來檢視組織目標的達成情況及其實際執行效果。另外，Limba et al. (2019) 表示，強而有力的回饋機制有助於識別營運中的問題與不足，並將個人的學習成果轉換成組織的知識，以促進組織整體的成長。因此，透過組織學習強化評估與回饋機制，行政法人組織能夠逐步調整策略與檢視執行成果，確保在職務執行中的不足能夠及時修正，以提供更符合社會需求的公共服務。

參、研究設計

一、研究方法

本研究採質性個案研究法，目的在於理解高市圖於特定制度脈絡下推動 ESG 的行動邏輯與組織學習歷程。由於公共圖書館 ESG 實踐涉及治理制度、專業文化、服務對象與資源配置等多重因素，較適合透過個案研究掌握其情境性與機制性（Gerring, 2004）。

本研究以文獻分析建構初步分析架構，並以半結構式深度訪談蒐集

兩位館方策略與執行層級之受訪者經驗，再以政策文件、年度營運計畫、績效評鑑報告與讀者調查資料進行交叉檢核。此設計旨在避免僅以受訪者敘述作為單一證據，並提升個案分析之可信度。

文獻分析主要用以界定 ESG 於公共圖書館中的三項實踐構面，並萃取組織學習之四項分析因素：組織文化、組織結構與流程、領導力、評估與回饋機制。後續訪談與文件分析皆依此架構進行資料蒐集與比對，以維持研究問題、資料來源與分析架構之一致性（Bowen, 2009）。

資料蒐集採半結構式深度訪談，訪談題目依 ESG 三構面與組織學習四因素設計，兼顧既有理論架構與受訪者實務經驗。訪談後將錄音逐字稿化，並以受訪者代碼標示引用位置，以利後續證據回查。

資料分析採主題分析法，依序進行開放編碼、主題歸納、理論對照與證據回查。第一階段標記與 ESG 作為、組織流程、領導決策與回饋機制相關之敘述；第二階段將相近概念歸併為主題；第三階段回扣 ESG 與組織學習理論，檢視主題間的關聯；第四階段以政策文件與績效資料檢核訪談主張，降低研究者主觀詮釋之偏誤。

二、研究架構與研究工具

本研究之研究架構係以 ESG 架構作為分析起點，首先評估公共圖書館在環境（Environmental）、社會（Social）與治理（Governance）三大構面下之既有實踐現況，以建立對其永續發展狀態的基礎理解。在此基礎上，進一步引入組織學習觀點，分析組織文化、組織結構與流程、領導力，以及評估與回饋機制等因素，如何影響 ESG 目標之轉譯、落實與制度化。透過「先描繪實踐樣貌、再解釋形成機制」之分析邏輯，本研究得以建構一套兼顧現況描述與機制解釋的研究架構，作為提出實務與政策建議之依據。本研究據此形成「ESG 實踐現況—組織學習因素—永續治理能力」之分析架構。

在研究工具方面，本研究以半結構化訪談大綱作為主要資料蒐集工具，透過研究個案——高雄市立圖書館——推派具實務經驗之館方代表進

行訪談，以系統性蒐集其對於高市圖 ESG 實踐現況及組織學習歷程之觀點與建議。為確保訪談內容能有效回應研究目的與研究問題，本研究於訪談前即依據研究架構擬定訪談大綱，作為訪談進行時之引導工具，以提升資料蒐集之聚焦性、一致性與可比較性。

本研究之訪談大綱共分為四大分析層面，合計十四項訪談題目，其設計參考 Noh (2024) 所提出之圖書館 ESG 管理評估指標，並結合本研究之研究目的與研究問題進行調整與轉化。整體訪談架構係依據 ESG 與組織學習之分析邏輯加以建構，旨在系統性掌握高雄市立圖書館於永續發展實踐中的組織運作脈絡與學習動態。

第一層面為受訪者基本資料，主要用以釐清受訪者之職務背景、業務內容與組織角色定位，藉此理解其在高市圖 ESG 相關政策規劃與實務推動中所扮演之功能與影響位置，作為後續分析其觀點與經驗的情境基礎。第二層面聚焦於環境構面之實踐與組織學習，透過探討高市圖在環境保護、能源管理與資源運用等方面之具體作為，進一步分析組織文化、流程設計與內部學習機制如何影響其環境策略之形成、執行與調整，並辨識其在制度與資源條件下所面臨之限制與挑戰。

第三層面著重於社會構面之實踐與學習歷程，特別關注高市圖在回應社區需求、多元族群服務、內部成員支持與專業發展等面向之作為，說明圖書館如何透過組織學習機制整合不同利害關係人之期待，並將其轉化為具體且可持續的服務行動。第四層面則從治理構面出發，探討高市圖在問責制度建構、資訊透明化以及利害關係人協作等治理實踐中的表現，並分析組織學習因素如何影響其治理模式的調適能力、制度深化與長期穩定性，以呈現圖書館在 ESG 導向下之整體治理與學習互動關係。

本研究訪談大綱之具體內容，包括訪談問題類別、題目與內涵，彙整如表 1 所示。

表 1 訪談大綱內涵

訪談問題 類別	訪談問題	問題內涵
受訪者 基本資料	1. 您在高雄市立圖書館服務的年資有多久？	旨在了解受訪者在高雄市立圖書館服務的年資，分析其對 ESG 的實踐與組織學習的觀察程度及經驗積累。
	2. 您目前主要負責的業務範圍為何？	旨在了解受訪者的具體職責範疇，以深入瞭解其在 ESG 實踐與組織學習中的角色與定位。
圖書館的 環境實踐 與學習	3. 請問高市圖的環保理念有哪些？如何透過教育與環境資訊的傳播，提升館員與讀者的環保意識？	旨在探討高市圖如何將環保理念融入組織文化，透過教育資源與資訊傳播，提升館員與讀者的環保意識。
	4. 請問高市圖負責推動環保措施的部門是哪些？如何制定環境政策，並在綠建築設計上支持環保目標？	旨在探討高市圖的組織結構如何推動環保措施與制定環境政策，並進一步實踐在綠建築設計上。
	5. 請問高市圖的管理者(如館長、部門主任)如何推動能源節約與預防性管理措施？他們如何協調各部門確保這些措施有效執行？	旨在探討高市圖如何藉由領導力調配資源，協調部門合作，並推動能源節約與預防性環境管理的措施。
	6. 請問高市圖如何評估環保措施的成效？使用哪些具體指標來追蹤與評估？	旨在探討高市圖如何透過評估與反饋機制，設立具體指標來衡量和追蹤環保措施的成效。
圖書館的 社會責任 與學習	7. 請問高市圖有哪些理念促使支持社區發展並打造多元文化的服務？如何具體執行這些理念？	旨在探討高市圖的組織文化如何支持社區的發展，以及打造更多元化的服務。
	8. 請問高市圖如何在組織中落實性別平等與身心障礙者的就業比例？目前館中的性別與身心障礙者就業比例為何？在營造友善環境上有何具體措施？	旨在探討高市圖如何將性別平等與身心障礙者的就業規範融入其組織架構，並透過相關措施保障成員的平等權益。

圖書館的 治理運作 與學習	9. 請問高市圖的管理者(如館長、部門主任)具備哪些特質或領導風格促進成員合作?並提供哪些培訓與機制支持成員學習?	旨在探討高市圖領導者透過哪些特質與能力,促使團隊合作,並支持個人學習。
	10. 請問高市圖有提供哪些評估與申訴機制來傾聽讀者與成員的需求?這些機制如何促進服務品質的改善?	旨在探討高市圖如何透過評估與反饋機制,蒐集讀者與成員的意見,進而分析需求、調整服務方向。
	11. 請問高市圖在組織內部管理上,秉持的經營理念是什麼?如何具體落實這些理念?	旨在探討高市圖的組織文化如何促進內部管理的順利進行,促使圖書館達成整體營運目標。
	12. 請問高市圖在內部運作上,哪些程序或措施會影響專案的推進?如何進行風險管理(例如:預防專案延遲或資金不足)?	旨在探討高市圖如何調整組織結構與流程,確保專案的順利推進,並透過風險管理措施有效預防與應對可能的挑戰。
	13. 請問高市圖的管理者(如館長、部門主任)如何整合外部合作方(如社區、供應商、企業、政府等)的需求?合作過程中遵循哪些方針?這些合作帶來哪些具體成果或改變?	旨在探討高市圖的領導者如何運用領導力整合利害關係人的需求,並在合作過程中遵循的方針,進而促成具體成果與改變。
	14. 請問高市圖除了法定的事前和事後監督機制,還有哪些方式來評估營運成效?這些方式如何與法定的監督機制互相配合?過去是否有根據評估結果進行重大的調整?是否能提供具體案例?	旨在探討高市圖如何運用不同的評估與反饋機制來衡量營運成果,這些機制如何與法定的監督措施互相配合,以及是否基於評估結果做出實質性的調整,並分享相關的具體案例。

來源：本研究整理

本研究採立意抽樣(Purposive Sampling)作為選擇訪談對象的方式,根據研究目的與問題,透過高市圖之引薦,選擇具相關實務經驗之專業

人士作為受訪者。Rai & Thapa (2015) 表示，立意抽樣依賴研究者的判斷，針對具特定研究價值之對象進行深入探討，儘管此類樣本不具統計上的代表性，然而在質性研究中，此為一種回應研究需求的策略性取樣方法，尤其適用於探索性研究，協助研究者判斷某種現象是否存在，並多用於分析特定群體，如企業或機構中的高階主管。

本研究於民國 114 年 5 月 12 日進行實體一對一深度訪談，訪談對象包含一位具策略規劃與政策制定權責的高階決策者，以及一位負責專案推動與制度執行的中階管理者。兩位受訪者分別代表「策略決策」與「執行轉譯」兩個關鍵層級，能回應本研究對治理制度與組織學習歷程的分析需求。雖然受訪人數為二人，研究目的並非追求統計代表性，而是針對資訊豐富且位居關鍵決策位置之行動者進行深入分析；其資料合理性來自角色互補、訪談深度及文件交叉驗證。為補強單一組織內部視角，本研究另納入高市圖年度營運計畫、績效評鑑分析報告、讀者滿意度調查與高雄市政府相關成果報告，與訪談資料進行三角驗證。受訪者基本資料如表 2 所示。

表 2 受訪者基本資料

代號	受訪者職位	年資	受訪時長	職掌業務項目
A1	高階決策者 (機構高層)	八個月	59 分鐘	負責統籌館務運作，包含主持各級會議、協調館內各項行政與營運事務、參與市政重大活動與政策推動。
A2	中階管理者 (部門主任)	五年	91 分鐘	負責圖書館策略發展、創新服務、計畫推動與制度優化。

本研究整理

在研究資料蒐集與分析設計上，本研究採取多元資料來源與理論交叉驗證之策略，以提升研究之完整性、可靠性與詮釋效度。首先，透過深度訪談蒐集高雄市立圖書館館長及中高階主管對 ESG 實踐與組織學習歷程之實務經驗與治理觀點，掌握策略形成與執行層面的內在邏輯；

其次，輔以政策與制度文件分析，納入年度營運計畫、營運績效評鑑分析報告及相關專案成果報告，藉以梳理圖書館在制度設計、治理架構與政策推動上的正式規範與行動脈絡；此外，為補足訪談資料可能侷限於組織內部視角之不足，本研究同時參考高雄市政府相關成果報告中之讀者滿意度與服務使用行為調查資料，作為文件分析的重要補充，並與受訪者觀點進行比對與交叉驗證。透過深度訪談、政策文件與讀者調查資料之三方對照，本研究有效降低單一資料來源可能產生之偏誤，強化研究結論之說服力。

為提升分析信度，本研究於編碼過程中建立初步編碼表，將訪談片段分別對應至 ESG 三構面與組織學習四因素；遇有同一片段可歸入多重主題時，則依其主要論述功能與前後文脈絡判定。完成主題歸納後，再回查逐字稿、表 2 受訪者資料與政策文件，確認每一項研究發現均有訪談證據或文件證據支持。此程序使研究結果由「研究者概念描述」轉向「證據、脈絡與理論對話」並重的分析。

在理論層面上，本研究以 ESG 架構結合組織學習理論作為分析基礎，前者用以檢視公共圖書館在環境、社會與治理構面之永續實踐，後者則聚焦於組織如何透過文化、結構、領導與回饋機制累積知識並促成制度調適。此理論整合不僅擴展資料詮釋之深度與廣度，亦有助於從多層級觀點揭示公共圖書館永續治理實踐中不同角色與行動者之互動關係，進一步提升研究之理論嚴謹性與分析效度。

肆、研究結果

一、環境（Environmental）構面

研究結果顯示，高雄市立圖書館在 ESG 環境構面之實踐，已由傳統節能與設施改善，發展為結合「永續空間規劃」、「系統化環境管理」

與「數據導向環境評估」的整合型治理模式，具體展現公共圖書館在行政法人制度下，將環境永續內化為制度設計、營運決策與公共教育的行動邏輯。整體而言，高市圖的環境實踐不僅回應氣候條件與能源政策，更透過組織學習機制，將環境治理轉化為可被反思、調整與擴散的長期能力。

（一）環境規劃：以使用者為導向的永續空間治理

在環境規劃層面，高市圖總館以「使用者經驗」與「氣候適應」為核心，將永續理念深度嵌入建築設計與空間治理之中。總館採用無柱懸吊式結構、自然採光與通風導向設計，使綠意、光線與空氣流動成為日常閱讀體驗的一部分。

受訪者 A1 指出，總館「館中有樹，樹中有館」的設計理念，源自市民希望「在大樹下閱讀」的集體記憶，並同時回應高雄西曬強烈與高溫氣候的環境條件：**「我們圖書館本身是一個結合自然的空間……不僅呼應市民需求，也利用樹木遮蔽西曬，達到調節館內溫度的效果。」**（A1：470–480）。

（二）環境管理：由節能措施走向系統性能源治理

在環境管理層面，高市圖已由個別設備汰換與節電行動，轉向以制度化資源整合為核心的能源治理模式。受訪者 A1 說明，館方透過申請台電計畫性減碳方案，結合空調溫控、照明系統優化與負載管理，進行滾動式調整，使節能成為可被量化與持續修正的管理流程：**「113 年相比 112 年，我們大約節省了 12 萬 3600 度電。」**（A1：485–488）。此外，高市圖自 113 年起導入碳足跡盤查，涵蓋館內用電、館員通勤及二氧化碳濃度監測，並主動與外部專業機構共同建構符合圖書館情境的盤查架構。

受訪者 A1 亦指出，既有報告模式無法直接套用於圖書館，遂透過反覆討論建立專屬模型：**「最後建構出一個良好的 model，後續也可供**

其它圖書館參酌。」(A1：269–291)。此過程顯示，高市圖的環境管理已由「遵循指標」轉向「反思指標與制度再設計」，體現組織學習在環境治理中的關鍵角色。

(三) 環境評估：以數據為基礎的回饋與調適機制

在環境評估層面，高市圖逐步建立以能源監測與碳盤查為核心的數據導向評估體系，使評估結果成為營運決策與制度調整的重要依據。受訪者 A1 表示，管理團隊會依據歷年電量與能源使用數據進行持續修正，形成具備回饋機制的治理循環：**「我們自 110 年起，每年都有電量、能源使用率等數據，也會根據數據進行調整。」**(A1：482–483)。受訪者 A2 亦指出：**「透過溫室氣體盤查建立碳排基準點，有助於掌握總館整體環境績效，作為後續減碳行動的決策基礎」**(A2：197–203)。整體而言，高市圖在環境評估上已發展出「空間永續、節能實踐與數據導向」三位一體的治理架構，使環境管理不再停留於成果呈現，而是成為支撐組織學習與行動調適的制度工具。

二、社會 (Social) 構面

高雄市立圖書館在 ESG 社會構面之實踐，已由傳統閱讀推廣與弱勢服務，擴展為涵蓋「社會共融」、「在地共創」與「文化連結」三個相互支撐的行動面向，具體呈現公共圖書館作為在地文化治理節點與社會韌性推動者之多重角色。整體而言，高市圖之社會實踐不僅依賴制度性支持，更展現出以服務創新與跨域協作推進公共價值的演進路徑，並透過多層次的利害關係人互動回應多元社群需求。

(一) 社會共融：多元包容與平等機會的制度化實踐

在社會共融面向，高市圖以「資訊可及」與「參與平權」為核心，將無障礙服務由設施義務提升為可被即時感知與有效參與的服務流程設計。受訪者 A1 指出，高市圖於大型講座導入同步聽打與即時字幕投

影，使聽障者得以同步掌握內容，並獲講者高度肯定，凸顯其以技術與流程落實資訊平權之努力：「**我們有聽打服務，在館內大型講座時會同步進行即時字幕投影.....這不只是為了做紀錄，更是讓聽障朋友能即時掌握演講內容，真正做到無障礙的參與。**」(A1：454-461)。

在閱讀資源布建方面，受訪者 A2 表示，高市圖提供點字書、大字書、有聲書及雙視書等多元媒材，並以共讀設計支撐跨族群閱讀互動：「**我們.....提供雙視書.....讓視障者與一般讀者能共讀同一本書。**」(A2：274-278)。此外，高市圖亦將包容理念延伸至組織治理與人力制度，受訪者 A2 指出「**我們採平等方式公告職缺、未以性別設限**」(A2：335-343)，並依規定聘用一定比例身心障礙者、辦理聽打員培訓與相關議題納入館員培訓 (A2：345、351-352)。在外展服務上，行動書車成為縮減資源落差的重要機制，受訪者 A2 強調其可透過學校或社區媒合場域、提升民眾使用便利性：「**我們設有行動書車，能將書籍透過學校或分館，協助媒合社區場域，方便民眾使用。**」(A2：309-312)。

針對新住民與移工族群，高市圖設置東南亞語言行動書車並配置通譯人員，形成兼具資訊服務與情感支持的文化橋樑：「**.....定期前往移工宿舍.....也會配置通譯人員.....成為他們的心靈抒發驛站。**」(A2：289-307)。整體而言，高市圖透過多元媒材、無障礙流程與外展服務，建構以制度化設計支撐社會包容的運作能力。

(二) 在地共創：跨域合作與公共價值的行動生成

在在地共創面向，高市圖逐步將圖書館定位由「服務提供者」推進為「政策中介與社區支持平台」，透過跨局處合作、專業團隊協作與場域共享，將公共政策目標轉譯為可參與、可學習、可反思的在地公共行動。以《閱讀交通共好行》為例，受訪者 A2 表示，高市圖不僅參與計畫撰寫，更負責執行並打造人本交通體驗型圖書館，且與社會創新組織共同將展場轉化為沉浸式學習場域，包含桌遊與闖關教案設計：「**.....我們高雄市立圖書館參與計畫撰寫並負責執行.....與社會創新組織合作.....讓參觀者學習人本交通的相關知識。**」(A2：620-630、644-650)。

在高齡議題方面，受訪者 A1 指出高市圖與衛生局合作推動銀髮俱樂部，導入健身器材與健康資訊，並以複合式服務回應高齡社會需求：

「我們也與衛生局合作.....建立銀髮俱樂部.....設置.....器材.....並提供讀者醫療、衛生、營養等相關資訊。」(A1：431–436、447)。

此外，受訪者 A1 更明確界定圖書館在健康促進中的角色，強調其作為生活實踐平台而非單一書籍提供場所：**「圖書館不僅僅是提供書籍的場所，更是一個多元的服務平台.....提供你醫療、衛生、營養等相關資訊，並且提供簡單的身體鍛鍊設施.....。」**(A1：440、444–448)。此結果顯示，高市圖透過政策協作與場域治理，將公共服務由「知識傳遞」推進至「社會嵌入」，並促成公共價值在地方情境中的具體生成。

(三) 文化連結：國際交流、品牌治理與在地文化網絡

在文化連結面向，高市圖透過品牌建構、國際合作與地方文化網絡整合，發展出兼具在地文化生產與跨國連結能力的行動模式，顯示其社會構面實踐已延伸至文化外交與知識輸出之層次。受訪者 A1 指出，高市圖以原創繪本品牌《好繪芽》進行國際展演，並試圖建立可被國際理解的品牌敘事與產業鏈連結：**「.....讓國際可以理解我們怎麼創造自己的品牌，然後送到釜山國際兒童書展.....。」**(A1：440–442)。

同時，高市圖亦透過視訊交流與簽署 MOU 方式建構穩定國際合作網絡，受訪者 A1 表示其合作對象包含德國、日本與義大利(A1：158–164)，顯示高市圖正以制度化協定強化國際連結的可持續性。另一方面，高市圖亦在地方文化生態系中深化連結，受訪者 A2 描述「高雄城市書展」整合出版社與在地獨立書店於總館廣場共同參與，並結合國際講座以促進「由在地觀察國際」的雙向交流：**「.....邀請出版社以及在地獨立書店齊聚總館廣場.....書展期間我們舉辦國際講座.....促進更多交流與影響。」**(A2：532–539)。

三、治理（Governance）構面

高雄市立圖書館在改制為行政法人後，其治理構面呈現出「制度彈性」與「公共問責」並存的運作特性，形塑出一種介於市場邏輯與公共治理之間的混合型治理模式。整體而言，高市圖之治理實踐並非單向追求自主化，而是在組織專業化、財務責任化與多層監督機制的交互作用下，逐步發展出具高度合規性、透明性與調適能力的治理架構。其治理實踐主要體現在「行政法人制度下的組織治理特色」、「財務管理與資源調度策略」以及「多層次問責制度」三個相互連動的層面。

（一）行政法人制度下的組織治理：專業化與彈性治理的雙重結構

在組織治理層面，高市圖作為全臺首個行政法人制公共圖書館，展現出有別於傳統公務體系的制度特徵。法人制度在法制授權下賦予其較高的人事與組織彈性，使館方得以依據專案與任務需求，自主聘任設計、行銷、系統開發與專案管理等跨域專業人才。

受訪者 A1 指出，法人化的核心目的即在於引入專業能力，以回應館舍重建、品牌經營與數位轉型等非典型圖書館任務：「**法人化之後，就是希望比較專業的用人.....需要各種專才支援.....協助整體的發展。**」（A1：44-59）。然而，此制度彈性亦伴隨結構性限制。受訪者 A1 坦言，高市圖仍須接受市政府與議會的多層監督，且在人力配置上反而失去公務體系的薪資與福利保障，使組織在人才留任與長期知識累積上面臨挑戰：「**我們還是要受市政府的監督.....所有的採購也都要依照這些規範來進行...人員的配置上，反而失去公務人員的薪資結構和福利對待。**」（A1：63-75）。此結果顯示，高市圖的組織治理呈現出「制度授權與結構掣肘並存」的張力狀態，需在自主創新與法規遵循之間持續調適。

（二）財務管理與資源調度：成本效益導向的治理邏輯

在財務治理層面，高市圖法人化後逐步由傳統預算執行模式，轉向

強調自主管理與資源責任的策略型財務管理。研究資料顯示，高市圖自籌收入比率呈現逐年成長趨勢，自 108 年的 3.78% 提升至 113 年的 11.37%，且皆高於原訂目標，反映其在企業合作、民間捐助與社會參與上的治理成效。

受訪者 A1 明確指出，法人治理的關鍵在於建立成本意識，避免形式主義活動，並強調資源投入與公共價值之間的對應關係：「**我認為成本管理非常重要.....要用有限的人力、時間、資源，發揮最大的效益。**」(A1：323-333)。其亦以具體案例反思過往活動成效不足的情形，作為內部學習與制度修正的依據(A1：350-361)。此結果顯示，高市圖的財務管理已由「預算使用」轉向「價值判斷」，將資料回饋與總檢討制度納入治理流程，形塑以成本效益與公共性並重的知識治理模式。

(三) 問責制度：多層監督下的透明與合規治理

在問責制度方面，高市圖雖具行政法人身分，實際上仍深度嵌入公部門治理體系，形成高監督、高透明與高合規並存的多層次監督架構。受訪者 A1 指出，法人化後的監督強度並未降低，而是同時接受董事會、市政府、文化局及市議會的層層把關：「**我們被監督的狀態並沒有比較少.....有董事會、文化局、市府與議會層層把關。**」(A1：91-98)。

在內部控制與財務法遵方面，受訪者 A2 進一步說明，高市圖所有支出皆須依採購法辦理，並接受會計師查核、審計稽核及年度內控檢查，確保財務與治理運作無灰色空間：「**我們的財務報表每年皆必須辦理會計師查核簽證.....也設有內部控制制度，每年進行一次內部稽核。**」(A2：600-608)。此結果顯示，高市圖雖未完全去官僚化，卻透過制度化評鑑、KPI 追蹤與績效回饋機制，逐步由合規導向邁向具調適能力的治理型態。

四、組織文化：思維轉型與學習型氛圍

在 ESG 實踐逐步邁向制度化的過程中，高雄市立圖書館之組織文化已發生顯著轉變，成為支撐其治理轉型與永續行動的重要基礎。作為

行政法人圖書館，高市圖同時承受制度鬆綁所帶來的行動空間，以及責信要求提升所形成的治理壓力，因而逐步建構出一種以價值引導、反思導向與知識治理為核心的學習型文化氛圍。相較於傳統圖書館較偏向例行執行與任務完成的組織邏輯，高市圖在高層決策者的倡導下，逐漸將組織行動重心由「做了多少」轉向「為何而做、是否值得做」，促使文化由執行導向轉為思考導向與學習導向。

（一）高層領導下的思維激發與「study 文化」的形成

高市圖組織文化轉型的關鍵起點，在於高層決策者對思維品質與策略理解的高度重視。受訪者 A1 多次提及館內所強調的「study 文化」，指出在推動任何政策或行動之前，必須先透過系統性分析釐清需求、目標與手段，而非倉促執行或流於形式主義：**「我們要先 study，才能明確了解自身的需求，進而尋求滿足這些需求的方法……這不是隨意思一想就能解決的問題。」**（A1：634-638）。此文化取向顯示，高市圖刻意弱化以活動量、人次或短期成果作為績效判斷的慣性，轉而要求館員在行動前即進行問題定義、資源配置與社會情境的整體思考。

受訪者 A1 進一步指出，過去「預算一定要用完」的組織慣性，正是文化改革中最需被鬆動的瓶頸，因此館方刻意引導同仁從「對象—資源—目標—成本」四個面向進行前期思辨，建立「思維先行、行動後置」的治理節奏：**「過去同仁的心態是『錢給你了，就把錢花光』……我認為在節省經費上，未來如果有更好的激勵機制或獎勵方式，我們也能有更多資源來思考與運用。」**（A1：375-379）。此種以反思取代慣性、以分析取代直覺的文化，已透過制度化流程、活動前中後盤點與跨部門檢討機制逐步內化為館務日常，形塑出以學習回應責信、以思考化解治理壓力的文化基礎。

（二）對學習、實驗與創新的組織態度

在日常運作層面，高市圖亦逐步發展出支持學習、容許實驗並鼓勵創新的文化氛圍，使組織學習不僅停留於理念層次，而是深度嵌入館務

流程與治理實踐之中。受訪者 A2 表示，館內在每項專案或活動結束後，皆會進行反思與檢討，目的並非僅完成行政報告，而是將讀者回饋與執行經驗轉化為可累積、可複製的知識模組：**「若讀者對某個活動反應很好，我們就會考慮讓這個活動不只是當年度限定，而是持續推行……把這些成功經驗納入考量，讓它持續發展。」**(A2：776-778)。此結果顯示，高市圖已將活動評估由一次性的成果呈現，轉化為制度化的組織記憶與策略修正機制。

此外，高市圖在專案推動過程中，亦強調部門自主學習與橫向交流，透過跨部門合作累積實務知識與創新經驗。受訪者 A2 說明，其經常鼓勵同仁主動向其他部門請益，藉由分享經驗與共同策劃，激發新的設計思維與行動模式：**「我常鼓勵同仁多與其他部門交流……向他們請教相關經驗。」**(A2：415-420)。此種治理方式顯示，高市圖已逐步由傳統垂直式的「計畫—命令—執行—稽核」模式，轉向強調自主學習、跨部門協作與知識共享的組織文化，使創新不再仰賴個別英雄，而是成為可被擴散的集體能力。

五、組織結構與流程：制度化與整合化管理

在行政法人制度導入後，高雄市立圖書館已啟動系統性的組織結構重塑與作業流程再設計，其改革重點不僅在於權限下放或形式調整，更在於如何建構一套具整合性視角與學習導向的內部治理模式，使組織得以在多目標、多部門與多任務並行的情境下，維持行動一致性與治理效率。透過制度節奏化規劃、流程標準化與跨部門協作，高市圖逐步發展出一套以「任務對齊 × 組織學習 × ESG 內嵌」為核心的治理運作邏輯。

(一) 制度節奏與流程整合：由部門分工走向任務治理

在制度節奏與流程整合層面，高市圖顯著轉變其組織運作邏輯，由以部門為中心的碎片化分工，轉向以跨部門任務模組為核心的整合式治理架構。受訪者 A1 指出，館方自近年起即著手規劃年度整體節奏，統

整各部門工作項目，並透過合併視覺設計、整合行銷與共用成本配置，避免重複投入與行動斷裂：「自去年開始，我們著手規劃整個年度的節奏分配.....能夠共同行銷的部分就整合行銷.....持續進行檢討與改進。」(A1：539-540、548-551)。此結果顯示，高市圖已建立「整體目標—整合任務—分工執行—共學回饋」的治理節奏，使策略目標、資源配置與執行優先順序得以對齊。

此外，高市圖亦正面處理過往因歷史慣性所累積的不一致流程問題。受訪者 A1 指出，館方已著手檢視 60 個分館在開閉館時間不一致的狀況，並透過內部分析、人力配置調整及外部溝通，逐步推動制度重整：「我們要進行全面的了解，重新釐定並做人員配置的調整.....也需與讀者、社區、議員有更好的溝通，才可以去執行。」(A1：142-148)。此案例顯示，高市圖已由「慣例性操作」轉向「制度性分析」，將管理問題轉譯為流程邏輯問題，並以標準化與模組化作為回應手段。

(二) 跨部門合作與標準模組：制度化學習與知識傳承

在跨部門合作與流程標準化方面，高市圖逐步建立起一套以經驗轉譯與知識內部擴散為核心的制度性學習機制。受訪者 A1 表示，館方會針對已完成之活動進行問題盤點與解方整理，並將其分類彙整為檢核表與流程模組，作為後續年度修正與優化的依據：「將檢討內容分門別類.....最後整理出整體的檢核表。」(A1：532-540)。此作法顯示，高市圖已將單次專案經驗制度化為組織知識資源，使流程標準不再依賴個別人員或部門，而能成為可傳承、可調整的治理工具。

透過此類模組化流程，高市圖有效縮短組織記憶斷層，並加速新進人員與跨部門協作的學習曲線，形塑以制度支撐學習、以學習優化制度的正向循環。此結果亦顯示，高市圖在流程治理上已由單環學習（修正行動）邁向雙環學習（重構制度設計邏輯），使組織能在持續反思中進行結構性調整，提升 ESG 行動的可複製性與穩定性。

高市圖透過組織結構與流程的再設計，成功將分散的館務行動整合

為具節奏感與學習導向的治理體系，並為 ESG 實踐奠定穩固的制度基礎。研究結果顯示，其治理模式至少具備三項關鍵特徵：其一，透過任務整合與節奏化治理，強化策略與資源配置的一致性，避免行動碎裂；其二，藉由流程標準化與模組化，將經驗轉化為可傳承的制度資產；其三，以跨部門合作與回饋機制為核心，推動學習治理，使組織不僅能調整行為，更能重構行動背後的價值假設。此結構化且可學習的治理設計，使高市圖得以在制度限制與多重任務壓力下，持續推進 ESG 目標，並展現公共圖書館於永續治理中的制度創新潛力。

六、領導力：跨界整合與行動導向的治理實踐

高雄市立圖書館在 ESG 實踐歷程中所展現的轉型動能，並非僅源於制度設計或組織結構調整，而是深植於高層決策者所展現之轉換型領導風格與問題導向的治理邏輯。領導者在此不僅扮演制度執行者的角色，更是願景建構者、跨界整合的促成者，以及組織學習文化的關鍵催化者。此種以「資源整合×行動導向×學習驅動」為核心的領導實踐，成為高市圖推動 ESG 永續治理由形式承諾邁向實質轉型的重要中介力量。轉換型領導能有效連結組織學習、創新文化與制度改革動能（Bilan et al., 2020），特別是在 ESG 導向的公共組織情境中，領導者須同時具備橫向協調、價值澄清與策略調適能力。高市圖之研究結果顯示，其高層決策者正是在此多重角色中，形塑出具高度整合性與行動導向的治理實踐模式。

（一）跨界整合與資源連結的領導風格

在跨界整合層面，受訪者 A1 指出，高層決策者須跳脫組織內部視角，主動辨識並連結外部關鍵資源，以補足法人組織在經費與人力上的結構性限制。其領導實踐不僅著眼於館內管理，更延伸至城市治理網絡、專業社群與產業體系，並將自身定位為跨域合作的促成者與行動整合者：
「以法人立場來說，資金可能有限，我們只能站在巨人的肩膀上，善用

現有資源。因此，必須迅速掌握巨人（協助者）在哪裡……我會與各界優秀的團體合作，借助他們的前瞻性或未來發展上的視野，來推動我們的館務與行動。」（A1：257-264）

此外，A1 亦說明其在內部治理上的角色，並非僅止於監督執行，而是於任務推動過程中，適時重新校準目標與評鑑機制，以回應實務落差與環境變化：「大家在執行（任務）的時候可能遇到困難或者疑義的地方，我需要負責重新去擬訂更符合我們營運的目標……例如去年我一就任就開始一直跟分館進行討論，如何重新擬訂分館評鑑的目標，然後做修正。」（A1：129-137）

（二）問題導向與系統學習的決策方式

在決策邏輯層面，研究結果顯示，高市圖高層決策者明確拒絕以「活動數量」或「執行密度」作為績效判準，而是強調問題本質、行動對象與公共價值之間的對應關係。受訪者 A1 多次指出，盲目追求努力或產出反而可能放大治理風險，真正關鍵在於是否做出「正確且值得的行動」：「我覺得思考模式相當重要，很多人認為努力就夠了，但那是錯誤的觀念，有時候盲目努力反而更可怕。」（A1：624-625）

A1 在館務決策過程中特別要求同仁釐清行動對象、投入成本與社會影響之間的關聯，避免以單一操作模式回應多元群體需求：「要清楚知道這個活動或方案是針對誰的？是給長者？還是給年輕人？對象不同，做法也會有所差異……如果你對每個群體都用同樣的方法，效果可能會不理想。」（A1：383-392）

（三）建立信任與授權的學習氛圍

在組織文化層面，研究結果顯示，高市圖高層決策者透過信任與授權的領導方式，為組織建立出可容錯、可討論且具心理安全的學習環境。受訪者 A1 表示，其領導重點在於引導同仁突破既有思維慣性，並透過持續對話培養反思能力：「我常協助同仁釐清並打破既有的習慣迷思

……和他們討論許多想法並進行溝通，這樣比較能有效培養大家的思考模式。」(A1：580、620-622)

受訪者 A2 則從中階實務觀點補充指出，即便在人力資源受限的情況下，高層領導仍給予部門高度支持，使其能安心嘗試新計畫並共同承擔調整責任：「雖然在人力配置上有挑戰……但是長官在這些過程中對我們的工作抱有非常大的支持。」(A2：577-586) 此結果顯示，高市圖已逐步由「任務管控型」領導轉向「學習倡導型」領導，使制度改革具備文化支撐，並有效降低跨部門合作的摩擦成本。信任與授權所形塑的心理安全，促進知識流動與集體協同，成為 ESG 推動過程中不可或缺的軟性治理機制。

七、評估與回饋機制

隨著 ESG 實踐逐步深化，高雄市立圖書館已發展出一套兼具目標管理、知識學習與流程調整功能的評估與回饋制度。此制度不僅用以驗證成果達成與資源配置合理性，更關鍵的是將行動經驗轉化為可累積、可轉譯、可再利用的組織知識，並透過制度化回饋促成內部流程優化與行動邏輯再造。換言之，評估機制在高市圖的治理架構中，已逐漸從「行政監控工具」轉型為連結「知識生產—制度修正—文化內化」的核心節點。

在理論層面，Chen 與 Lin (2008) 指出，若缺乏有效回饋機制，組織難以形成可延續的知識體系，亦無法透過經驗積累完成策略調整與制度演化；Castillo (2022) 進一步強調，在雙環學習 (double-loop learning) 框架下，評估制度不應停留於績效監控與報表填寫，而應成為促發反思、挑戰既有假設並重構行動準則的制度平台。高市圖的實證材料顯示，其評估與回饋機制正沿著此「學習型治理」路徑逐步演化，並可歸納為三個互為支撐的運作層次：(1) 活動檢討與問題盤點的制度化；(2) 績效指標與資料回饋的治理化；(3) 回饋與共學文化的擴散化。

(一) 活動檢討與問題盤點的制度實務：從反思回饋到模組建構

首先，在大型活動與專案層級，高市圖已將「總檢討」制度化為固定流程，並將其定位為組織知識累積與經驗傳承的關鍵機制。受訪者 A1 指出，過往大型活動結束後常缺乏系統性檢討，而其任職後明確要求活動結束後必須進行全面總檢討，並以跨部門方式將問題、原因與解法具體記錄，最終彙整為可操作的檢核表：「我們每年都會舉辦『城市書展』，今年將進入第四年，過去活動結束後，通常沒有後續（檢討）工作。去年我特別要求活動結束後必須進行全面的總檢討。將內容分門別類，針對不同部門與項目，詳細記錄同仁遇到與發現的問題以及解決方法。透過多次會議的討論，最後整理出整體的檢核表。」（A1：525–537）

高市圖在活動評估制度上呈現三項特徵：第一，常態化——總檢討成為年度治理節奏的一部分，而非臨時性補救；第二，問題導向——評估重點不止於成果呈現，更聚焦於問題發現、策略調整與方法擴散；第三，可移轉性——透過跨部門交流將經驗輸入組織知識庫，使不同單位得以參照並降低重複犯錯成本。

受訪者 A2 進一步補充，在接收外部評鑑與讀者回饋後，館方會在館務會議中分享與討論，並據以推動滾動式調整；同時亦會將高反應活動由「年度限定」轉為「持續推行」，甚至透過讀者行為指標（如電子書借閱量成長）快速導入新平台以回應需求，顯示回饋已成為服務設計與資源配置的實質依據：

「在神秘客調查上，我們主要委託具專業經驗的外部神秘客公司，協助進行現場服務品質的調查。〔…〕在調查完成後，我們也會在館務會議中分享結果。透過這樣的經驗交流，讓各館與各部門能更清楚了解目前服務品質標準執行的狀況，並依據觀察結果針對各自的服務流程進行滾動式調整。〔…〕至於其他讀者的回饋部分，我們也都會積極汲取。例如，若讀者對某個活動反應很好，我們就會考慮讓這個活動不只是當年度限定，而是持續推行，未來在規劃專案時，也會把這些成功經

驗納入考量，讓它持續發展。又或是透過電子書借閱量快速成長的狀況，我們意識到這個需求，也因此趕緊在一年內新增了一個平臺，就是凌網的電子書，來回應讀者的需求。」(A2：704-714、772-778)

(二) 績效指標導向與資料回饋治理：從活動量化到價值對準

其次，在制度化推進層次，高市圖逐步建立以績效指標為基礎、以資料回饋為核心的治理模式。相較於傳統多以場次、人次或活動量作為行政績效主軸，高市圖更重視「行動是否對準目標對象」以及「是否產生可驗證的公共價值」。受訪者 A1 強調，其決策引導的核心在於釐清問題本質與目標設定，避免因做法、對象與資源投入未對齊而導致偏離效果：「我經常帶著他們討論問題的核心，引導他們思考，[...]重點是要賣東西？還是辦活動？希望人很多，還是有其他目標？真正的目標是什麼？如果沒有釐清你的做法、目標對象以及所投入的資源，很可能會造成完全不相符的結果。」(A1：366-370)

同時，受訪者 A2 指出，館方除進行碳排放盤查外，在環保教育與讀者互動活動方面亦進行人次統計與調查；此外，電子書借閱量亦作為重要指標，反映讀者參與度與需求變化：「我們除了碳排放盤查外，在環保教育的(評估)部分，會透過主題書展或相關活動與讀者互動，並進行相關的調查。例如，針對參與主題書展或工作坊的民眾進行人次統計。此外，電子書的借閱量也是一個重要指標，同樣反映讀者的參與度。」(A2：207-209)

在內部營運面向，A2 亦說明館方會透過讀者滿意度調查、市長信箱與讀者意見等即時回饋作為改善依據，並實際影響後續服務規劃與館藏政策：「在內部營運成效評估方面，我們會進行讀者滿意度調查，並重視市長信箱、讀者意見回饋等即時意見。雖然多數回饋針對服務及改進空間，但我們正向看待，作為改善依據，並進一步影響後續服務規劃與館藏發展政策。」(A2：680-682)

(三) 回饋與共學文化的內部擴散：從稽核控制到橫向學習

在文化與組織行為層次，高市圖亦同步形塑一種橫向共學、跨部門共享的回饋文化，使「回饋」不再是單向稽核的語言，而是組織互信與合作創新的共同工具。受訪者 A1 指出，其會鼓勵管理成效較佳的部門分享檔案與專案管理經驗，促進館內標竿學習與能力擴散：「我也發現不同的管理部門中，有些部門的管理特別優秀，成效顯著。我會鼓勵這些部門（的同仁）出來分享他們如何進行檔案與專案管理，讓大家去做模仿和學習。」（A1：542-545）

受訪者 A2 則從管理者角色強調，在制度協調之外亦需提供支持與陪伴，使同仁能在既有架構下表達意見、獲得回應，並於新挑戰中共同成長：「目前在我部門內，當同仁面對新挑戰時，我會鼓勵並陪伴他們，一同成長與訓練，確保任務順利完成。〔...〕同仁可以直接與我討論業務相關事宜。若同仁對業務內容或待遇有疑慮，我也會盡力透過館內現行制度，為同仁爭取並提供回應。」（A2：422-423、489-491）

高市圖的回饋文化呈現三項特徵：其一，具自發性（由部門主動分享或互相請益）；其二，具非懲罰性（目的在互惠學習而非排名考核）；其三，具可擴散性（經驗可被轉譯為可用的流程或範例）。此與 Castillo（2022）所強調之雙環學習條件一致：真正能推動制度創新與價值修正的學習，必須建立在「可發問、可試錯、可對話」的文化基礎之上。高市圖透過制度化回饋與文化性共學並行，形成兼具標準性與彈性的評估架構，使知識得以在制度與文化之間流動、轉化並再生產。

綜上所述，高市圖的評估與回饋機制已呈現由「行政型績效制度」向「知識型治理體系」轉型的明確軌跡。其制度不僅支撐 ESG 行動的可衡量性與可追蹤性，更透過反思回饋與模組化轉譯，將行動經驗轉化為組織知識，進一步推動流程優化、策略調適與文化內化。此種由「執行回報」進階為「制度再設計」的評估邏輯，提供高市圖在 ESG 導向永續治理實踐中穩定的制度基礎與內生學習動能，並強化其作為文化機構持續演化與創新的治理韌性。

綜合上述分析，高市圖的 ESG 實踐可被理解為一個由「證據回饋、

制度調整、價值轉譯」所構成的組織學習循環。環境構面中的能源監測與碳盤查，使永續目標具備可衡量基礎；社會構面中的無障礙服務、移工與新住民服務、銀髮服務與文化品牌行動，顯示公共圖書館能將社會包容轉化為具體服務流程；治理構面中的行政法人制度、財務監督與資訊公開，則使行動具備制度化與問責基礎。此結果呼應組織學習理論所強調的「經驗回饋與制度化」過程，也補充 ESG 文獻較少說明公共文化機構內部學習機制的不足。本文進一步彙整高市圖在行政法人後實踐 ESG 項目之具體特徵與內涵，詳如表 3 所示。

表 3 高市圖 ESG 實踐摘要表

環境構面	特徵	核心發現
環境規劃	文化轉譯	以市民記憶轉化空間設計(文化轉譯)，結合氣候
	功能實踐	適應與綠建築功能(功能實踐)，並透過展示導覽
	教育回饋	深化永續認知(教育回饋)。
環境管理	數據治理	以碳盤查與能源優化推動節能治理(數據治理)，
	社會參與	結合書展行動與數位閱讀擴大讀者參與(社會參與)，並關注弱勢處境與公正轉型議題(價值反思)。
	價值反思	
環境評估	空間永續	以綠建築設計回應氣候條件與使用需求，奠定建築層面的環境基礎(空間永續)，透過設備優化與
	節能實踐	能源調整機制，提升營運層面的節能效率(節能實踐)，並導入碳足跡盤查與能源監測制度，強化
	數據導向	指標與政策修正機制(數據導向)。

社會構面	特徵	核心發現
社會共融	多元包容	以聽打服務與多形式資源促進資訊可及性與文化共融(多元包容),結合平等聘用制度保障成員就業福祉(平等機會)。
	平等機會	
在地共創	社區合作	以跨局處與社會組織合作建構多元社區支持平台(社區合作),結合健康促進與政策目標,從知識傳遞轉向社會嵌入,推動公共文化參與(公共價值)。
	公共價值	
文化連結	內部文化治理	以強化組織文化與品牌建構推動創新思維(內部文化治理),透過多語繪本與主題策展擴展經營理念(外部文化擴散),透過跨國合作與 MOU 建立國際網絡及增進在地文化交流(結構性連結)。
	外部文化擴散 結構性連結	
治理構面	特徵	核心發現
組織治理	用人專業化	以引進跨域專業人才打破傳統編制局限(用人專業化),透過跨域合作與任務導向提升運作彈性(治理彈性化),同時在自主權限與制度監管間尋求平衡(結構張力化)。
	治理彈性化 結構張力化	
財務管理 與 資源調度	成本效益導向	以資源與目標的精準對應,強化預算效能避免流於形式主義(成本效益導向),透過總檢討與資料回饋調整執行方案(制度性反饋設計),以行動成果與社會回響作為評估依據(公共價值再判斷)。
	制度性反饋設計 公共價值再判斷	
問責制度	合法性保障	以法制依據確保組織行動合法正當(合法性保障),藉由預算審查與資訊揭露建立外部信任(程序透明性),並在嚴密監管體系中探索自主運作與制度創新的可能性(策略調適性)。
	程序透明性 策略調適性	

來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、結論

本研究以高雄市立圖書館為個案，分析公共圖書館 ESG 實踐與組織學習因素之關聯。研究結果顯示，高市圖的 ESG 實踐並非單一活動或倡議語言，而是在行政法人制度、公共服務價值與資料回饋機制支持下，逐步形成「制度建構、價值導入、行動整合」的治理循環。此循環使環境、社會與治理三構面不再只是分類架構，而成為公共圖書館檢視服務、配置資源與回應社會期待的管理工具。

第一，在 ESG 實踐現況方面，高市圖於環境構面透過總館空間設計、節能措施、能源監測與碳盤查，將環境永續轉化為可被追蹤與修正的營運流程；於社會構面透過無障礙服務、外展服務、多元文化資源、銀髮服務與城市閱讀活動，將資訊平權與社會包容具體化；於治理構面則透過行政法人制度、財務與績效監督、資訊公開及跨局處合作，建構兼具彈性與問責的治理模式。

第二，在組織學習因素方面，組織文化使 ESG 從任務執行轉向問題辨識與價值反思；組織結構與流程促成跨部門協作及專案經驗的模組化累積；領導力則在資源整合、外部連結與策略聚焦上發揮關鍵作用；評估與回饋機制則使活動成果、讀者需求與營運數據能回流至後續決策。由此可見，組織學習並非 ESG 的附屬條件，而是公共圖書館將永續理念內化為制度能力的核心機制。

第三，在理論貢獻方面，本文將 ESG 分析從企業治理語境延伸至公共圖書館場域，指出公共圖書館的 ESG 價值應以公共性、文化服務與知識治理能力加以理解；同時，本文以組織學習觀點說明 ESG 如何在制度、文化與行動之間被轉譯、累積與修正，補充既有研究對公共文化機構內部轉化歷程討論不足之處。

二、建議

(一) 建立公共圖書館 ESG 行動盤點與年度追蹤機制。公共圖書館可將既有服務、館舍管理、閱讀推廣、社區合作與治理公開項目，依環境、社會與治理三構面重新盤點，並設定年度可追蹤指標，例如能源使用、碳盤查進度、無障礙服務參與、外展服務涵蓋族群、跨局處合作件數與資訊公開項目，以避免 ESG 停留於概念倡議。

(二) 將組織學習納入 ESG 推動流程。館方可建立跨部門工作小組，定期檢視 ESG 專案經驗、讀者回饋與績效資料，將成功模式轉化為作業流程或知識模組，並透過內部分享、教育訓練與專案復盤，使 ESG 成為日常治理的一部分。

(三) 強化證據導向的服務設計。面對弱勢服務、移工與新住民服務、高齡服務及環境教育活動，圖書館宜結合參與人次、使用者回饋、服務可近性與後續改善紀錄進行評估，使服務建議能直接回扣研究結果與使用者需求。

(四) 提升治理透明與外部協作。主管機關可協助公共圖書館建立共同的 ESG 資訊揭露格式與跨館交流平台，使能源管理、社會包容與治理問責等經驗能在不同圖書館間比較、學習與擴散；同時，也可透過與學校、社福、交通、衛生及文化單位合作，擴大公共圖書館在地方永續治理中的節點功能。

三、研究限制與未來研究建議

本研究以高雄市立圖書館為單一個案，深入分析其在行政法人制度下推動 ESG 實踐之組織學習機制，雖有助於揭示制度、文化與治理實務間的內在連結，然研究結果在外部推論上仍具侷限。高市圖在治理結構、資源條件與制度彈性方面具有相對特殊性，其經驗未必可直接類推至其他地方公共圖書館或不同治理型態之文化機構。此外，本研究主要仰賴深度訪談與文件分析，較偏重管理階層與核心行動者的觀點，對第

一線館員、讀者與社區夥伴的實際感受與參與經驗之呈現仍有限。

基於上述限制，未來研究可採取多重個案比較或混合研究方法，納入不同治理制度、規模與區域脈絡之公共圖書館，以檢視 ESG 與組織學習關係在不同制度情境下的適用性與差異性。同時，亦可結合縱貫式研究設計，追蹤 ESG 行動與組織學習機制隨時間演變的動態關係，進一步深化對公共圖書館永續治理與知識治理轉型之理論與實證理解。

【參考書目】

呂世壹（2011）。行政法人制度的回顧與展望。《人事月刊》，310，53-60。

高雄市立圖書館（2014a 年 9 月 15 日）。建築結構特色。

<https://www.ksml.edu.tw/mainlibrary/content/index.aspx?Parser=1,23,165,156>

高雄市立圖書館（2014b 年 9 月 15 日）。總館簡介。

<https://www.ksml.edu.tw/mainlibrary/content/index.aspx?Parser=1,23,164,156>

高雄市立圖書館（2016 年 11 月 8 日）。館藏發展政策。

<https://www.ksml.edu.tw/form/Details.aspx?Parser=2,3,82,28,,793>

高雄市立圖書館（2017a 年 8 月 31 日）。組織架構。

<https://www.ksml.edu.tw/content/index.aspx?Parser=1,3,1009,24>

高雄市立圖書館（2017b 年 8 月 31 日）。董監事介紹。

<https://www.ksml.edu.tw/content/index.aspx?Parser=1,3,1008,24>

高雄市立圖書館（2017c 年 8 月 31 日）。願景。

<https://www.ksml.edu.tw/content/index.aspx?Parser=1,3,1015,22>

高雄市立圖書館（2018 年 1 月 19 日）。高雄市立圖書館組織章程。

<https://www.ksml.edu.tw/form/Details.aspx?Parser=2,3,1023,24,845>

高雄市立圖書館（2023 年 4 月）。《高雄市立圖書館 111 年度營運績效評鑑分析報告》。高雄市立圖書館。

高雄市立圖書館（2024a）。《2023 雄愛閱分析報告》。高雄市立圖書館。

高雄市立圖書館（2024b 年 5 月）。《高雄市立圖書館 112 年度營運績效分析報告》。高雄市立圖書館。

高雄市立圖書館（2024c 年 5 月）。《高雄市立圖書館 113 年營運計畫》。高雄市立圖書館。

高雄市立圖書館（2025a 年 3 月）。《2024 雄愛閱分析報告》。高雄市立圖書館。

高雄市立圖書館 (2025b)。高雄市立圖書館 114 年營運計畫。高雄市立圖書館。

高雄市立圖書館 (2025c 年 5 月 23 日)。空間導覽—館室空間。

<https://www.ksml.edu.tw/mainlibrary/tour/index.aspx?Parser=13,23,937,158>

高雄市政府 (2024 年 2 月 7 日)。高雄市健全直轄市立圖書館營運體制計畫 112 年執行成果報告。

https://isp.ncl.edu.tw/files/file_pool/1/00057601653791409584/高雄市_112年成果報告.pdf

高雄市政府 (2025 年 5 月 1 日)。行政法人營運效益專案報告 (高雄市議會第 4 屆第 5 次定期大會)。

<https://cissearch.kcc.gov.tw/Upload/Attachment/ProjectReport/3143/5d173674-7e0d-4ce8-9bf6-b834e464fa5e.pdf>

Alsayegh, M. F., Rahman, R. A., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), Article 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>

American Library Association. (2019, May 14). *ALA adding sustainability as a core value of librarianship*. <https://www.ala.org/news/2012/01/ala-adding-sustainability-core-value-librarianship>

Amusan, L., & Oyekunle, O. A. (2016). Conceptualizing innovation management development through organizational learning in the public service: Any lessons for developing states? *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 266–275. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-1\).2016.13](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-1).2016.13)

Antonelli, M. (2008). The green library movement: An overview and beyond. *Electronic Green Journal*, 1(27). <https://doi.org/10.5070/G312710757>

- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), 6–17.
<https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.2>
- Aytac, S. (2017). Library environment sustainability progress index (LESPI): Benchmarking libraries' progress towards sustainable development. <https://library.ifla.org/id/eprint/2443/>
- Bae, K.-H., El Ghouli, S., Gong, Z., & Guedhami, O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, 67, 101876.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101876>
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35, 397–417. <https://doi.org/10.1177/1350507604048270>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3).
<https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cantele, S., Landi, S., & Vernizzi, S. (2024). Measuring corporate sustainability in its multidimensionality: A formative approach to integrate ESG and triple bottom line approaches. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7383–7408.
<https://doi.org/10.1002/bse.3872>

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Cayla, D. (2008). Organizational learning: A process between equilibrium and evolution. *Journal of Economic Issues*, 42(2), 553–559.
<https://doi.org/10.1080/00213624.2008.11507165>
- Connell, S., & Porta, M. (2023). Applying ESG to modern librarianship: Lessons from the business world. In K. C. Williams-Cockfield & B. Mehra (Eds.), *Advances in librarianship* (pp. 73–83). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0065-283020230000053006>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
<https://doi.org/10.2307/41166246>
- Eccles, R. G., & Strohle, J. C. (2018). Exploring social origins in the construction of ESG measures. *SSRN*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3212685>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- Fenwick, J., & McMillan, J. (2005). Organisational learning and public sector management: An alternative view. *Public Policy and Administration*, 20(3), 42–55.
<https://doi.org/10.1177/095207670502000305>
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354.
<https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding

- field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Kassim, N. A., Baharuddin, K., & Khalib, L. H. (2018). Organizational culture and leadership as factors of organizational learning capabilities. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 268–277.
<https://doi.org/10.6007/IJARPED/v7-i3/4365>
- Kosciejew, M. (2020). Public libraries and the UN 2030 agenda for sustainable development. *IFLA Journal*, 46(4), 328–346.
<https://doi.org/10.1177/0340035219898708>
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research—Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 100–103.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1901>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.
<https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Limba, R. S., Hutahayan, B., Solimun, S., & Fernandes, A. (2019). Sustaining innovation and change in government sector organizations: Examining the nature and significance of politics of organizational learning. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 103–115. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2017-0075>
- MSCI. (2023). *ESG and climate trends to watch for 2023*.
<https://www.msci.com/research-and-insights/2023-esg-climate-trends-to-watch>

- Noh, Y. (2024). A study on the development of library ESG management evaluation indicator and the evaluation result of library ESG. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 14(2), 99–139.
<https://doi.org/10.5865/IJKCT.2024.14.2.099>
- Novick, B., & Fink, L. (2020, January 16). *A fundamental reshaping of finance*. The Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/01/16/a-fundamental-reshaping-of-finance/>
- Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, 9(3), 48. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030048>
- Passas, I. (2024). The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4), 1711–1720.
<https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>
- Principles for Responsible Investment. (n.d.). *About the PRI*.
<https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>
- Rai, N., & Thapa, B. (2015). A study on purposive sampling method in research. *Kathmandu School of Law Review*, 5(1), 8–15.
- Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature*, 36, 48–64.
<https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.05.003>
- Rogers, K., & Hudson, B. (2011). The triple bottom line: The synergies of transformative perceptions and practices for sustainability. *OD Practitioner*, 43(4), 3–9.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>

- Shoid, M. S. M., & Kassim, N. A. (2013). Ascertaining dimensions of organizational learning capabilities (OLC) in academic library. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 546–554. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i7/76>
- Sierdovski, M., Pilatti, L. A., & Rubbo, P. (2022). Organizational competencies in the development of environmental, social, and governance (ESG) criteria in the industrial sector. *Sustainability*, 14(20), 13463. <https://doi.org/10.3390/su142013463>
- United Nations. (2006). *Secretary-general launches 'principles for responsible investment' backed by world's largest investors*. <https://press.un.org/en/2006/sg2111.doc.htm>
- United Nations. (2023). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Van de Walle, S. (2016). Reforming organizational structures. In *Theory and practice of public sector reform* (pp. 131–143). Routledge.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xia, J. (2022). A systematic review: How does organizational learning enable ESG performance (from 2001 to 2021)? *Sustainability*, 14(24), Article 16962. <https://doi.org/10.3390/su142416962>
- Yu, T., & Chen, C. (2015). The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. *Libri*, 65(1), 1–14. <https://doi.org/10.1515/libri-2014-1032>